

Gestión integrada de procesos en planta. Implantación gestión visual mediante técnicas TPM en un entorno Lean Management

Lluís Cuatrecasas¹, Francesca Torrell¹

¹ Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. Universidad Politécnica de Catalunya. Av. Diagonal, 647, 08028. Barcelona. lluis.cuatrecasas@upc.edu, francesca.torrell@upc.edu

Palabras clave: Lean Management, TPM, Visual Management, Indicadores.

1. Integración de elementos de gestión visual en planta: Estrategia competitiva.

La tecnología nos permite disponer cada vez de más datos, en menos tiempo con un grado más elevado de procesamiento de datos.

A pesar de ello la saturación de datos, la carga de trabajo diario, la falta de *empowerment* (capacidad para permitir delegar parte de las tareas y sus responsabilidades), no siempre nos permite disponer de tiempo para registrar dichos datos, analizarlos y tomar decisiones no sólo a corto plazo, sino a término medio y largo.

Para ello y para promover a la vez la comunicación interna en planta, de manera más robusta y eficiente es necesario tener los procesos controlados, y los datos que permiten su gestión, accesibles y fácilmente identificables.

Es necesario disponer de datos, de proceso, actualizados, visibles, inteligibles y adecuados a las distintas personas que intervienen y se relacionan con los procesos.

En un entorno *Lean Management* y apoyándonos en una de sus bases: el TPM: Mantenimiento Productivo Total, será clave la gestión eficiente de los datos. Las empresas que se lanzan a una gestión Lean de sus plantas, y que ya han pasado por un proyecto de implantación de la *Calidad Total y el TPM*, disponen de un punto de partida sólido y más elevado que el resto de empresas, puesto que han introducido herramientas de control, gestión y análisis de sus procesos, orientados a la reducción de las pérdidas y a la eliminación de todo aquello que no añade valor. Permitiendo una posterior estandarización, y por otro lado han sido capaces de crear un canal de comunicación bidireccional, ágil y robusto y que permite trabajar transversalmente mediante los paneles de gestión de los procesos que se pilotan desde el TPM. Partimos de dos máximas: *Estandarización y Gestión Visual*.

A continuación estructuraremos un sistema para alcanzar una gestión visual óptima de los procesos.

1.1 Captación de datos

1.2 Registro de datos

1.3 Selección de indicadores

1.4 Exhibición de datos: Accesibilidad, Ubicación, Factor de Impacto

1.5 Eliminación de indicadores

1.6 Técnicas de análisis

1.7 Sinergias, Benchmarking y Factor de Impacto: Mejora de los resultados del proceso.
Participación en las mejoras

2. Gestión de indicadores: Liderazgo de planta

2.1. Canal de comunicación transversal

Este canal permitirá no sólo dar información, sino transferir información y ser un pilar de comunicación bidireccional: De arriba abajo y de Abajo a arriba. Permittiéndonos conocer en todo momento los latidos del proceso. Su evolución, objetivo y plan de acciones asociado.

2.2. Formación y entrenamiento de líderes

Al facilitar la comunicación se permite crear equipos de proyecto específicos para cada tipo de pérdida, crónica, esporádica, de arranque,.... Y de cada tipología: disponibilidad, averías, calidad, costes, tiempos,...

El tablón dará pie a la estandarización, y al empowement dado que con formación, entrenamiento, y disponiendo de herramientas de gestión y indicadores actualizados, el proceso se podrá gestionar mediante personas más próximas al proceso que descargarán del día a día a otros responsables, permitiendo una gestión más ágil, próxima y eficiente.

3. Indicadores convencionales. Indicadores de impacto

Una forma de concienciar al personal de la criticidad y la importancia de tener bajo control los procesos es transmitir mediante indicadores no estándares o convencionales, el impacto del fallo, o el impacto de las “malas prácticas” o prácticas incorrectas, permitiendo encontrar soluciones a los problemas, atacando la causa raíz y no perderse en la búsqueda de culpables, y en la mera asignación de costes a departamentos, lo cual nos llevaría de nuevo a una fatídica orientación a departamentos y no a procesos.



Figura 1. Tablero gestión TPM en planta. Integración, estandarización y gestión visual de datos de proceso.

Referencias (Times New Roman, 12 puntos negrita, estilo ‘Agradecimientos y Referencias’)

Hayes, R.H.; Wheelwright, S.C. (1979). Link Manufacturing Process and Product Life Cycles. Harvard Business Review, Vol. 57, No. 1, pp. 133-140.

Vollmann, T.E.; Berry, W.L.; Whybark, D.C. (1997). Manufacturing Planning and Control Systems. 4th ed. Irwin / McGraw-Hill.